Communication pour le congrès 2011 de l'AIFRIS

« Clarté institutionnelle, facteur de préservation du bien-être du travailleur social et de succès de l'institution » - Axe 2 – référentiel & méthode

Yves-Pierre HONOREZ est formateur au sein du « Master en Ingénierie et actions sociales » au sein de La Haute Ecole Louvain en Hainaut (HelHa) et de la Haute Ecole de Namur (HENAM). Il est également conseiller, formateur et DRH dans le tiers secteur non-marchand. Il intervient notamment dans des entreprises de travail adapté, de gestion de logements sociaux ; des hôpitaux ; des associations d'aide aux personnes toxicomanes ou d'aide sociale au sens large ; des structures publiques d'aide sociale.

L'environnement autour de l'institution et du travailleur social a considérablement évolué ces dernières années et comme le propose le thème de ce congrès, l'action sociale a rendez-vous avec les crises, les modes de gouvernance et le développement durable.

Ces changements entrent en résonance avec l'action sociale qui se doit de se métamorphoser et le travailleur social est invité à être créatif pour élaborer de nouvelles propositions. L'institution est « en tension » avec son environnement entraînant avec elle, le travailleur qui y est présent. Ce dernier est exposé à une multiplicité de demandes alors que « l'action socio-éducative est profondément remise en cause en termes d'efficacité, de rationalité et également de légitimité par l'Etat, les mouvements sociaux, les professionnels eux-mêmes et les usagers ».[1] « Les crises obligent à être innovants, réactifs, avec des solutions à court terme tandis que le développement durable nécessite de penser et d'inscrire l'action dans le long terme. » [2]

En conséquence, une énergie importante est consacrée vers l'**extérieur** des institutions afin de créer et maintenir une action sociale contemporaine, ajustée à son environnement. Par ailleurs, les professionnels, acteurs dans le tiers-secteur non marchand, savent qu'ils doivent disposer d'espaces, de « ports d'attache » où se ressourcer régulièrement et de cette manière éviter de se consommer dans leur métier. Ces lieux existent à **l'intérieur** des structures sociales : direction, collègues, supervisions... De manière générale, le manque d'orientations claires, de recentrage et la présence de flous institutionnels, fonctionnels ou autres hypothèquent ce *potentiel de soutien*.

Les multiples rencontres, les accompagnements d'équipe et les projets menés nous ont, en tant qu'acteur de terrain, amené à constater chez le travailleur social une *fragilité* générée par des *doutes* et des *interrogations* qui dépendent du contexte vécu *:* « Suis-je coordinateur ou leader de l'équipe ? », « Ma fonction est-elle reconnue par mes collègues ? », « Quel est le temps réellement disponible pour l'action sociale ? », « Pourquoi la raison d'être de notre équipe est-elle en train de changer ? », « Mon contrat sera-t-il maintenu ? » Ces interrogations, paroles de terrain, génèrent une inquiétude plus globale quant à la réelle « *place* » du travailleur social. Une *perte de sens* peut s'installer.

Nous avons sélectionné quatre exemples qui illustrent notre propos :

- Une jeune éducatrice est nommée « coordinatrice » par le conseil d'administration d'une maison éducative; compte-tenu du mandat reçu de celui-ci, elle doit mettre en place des changements de pratiques dans le métier. Son équipe lui rappellera régulièrement qu'elle n'est « que » coordinatrice et donc qu'elle n'a pas à exercer d'autorité ; les changements resteront modestes mettant en péril le fonctionnement de l'institution.
- Une cellule « énergie » d'un centre public d'aide sociale verra son équipe « décimée » par l'absentéisme et les changements de personnel à cause de la perte de sens de son activité : de la sensibilisation préventive à la consommation d'énergie, elle se transforme lentement en gérante de documents administratifs. La libéralisation de la fourniture d'énergie (l'environnement) n'a pas été prise en compte et le conseil en gestion rationnelle de l'énergie (une des vocations du service) a lentement quasi disparu.

---

[1] Présentation du thème du 4ième Congrès de l'AIFRIS
[2] Idem – Axe 2 – Référentiels, compétences, méthodes et outils

- Dans une entreprise de travail adapté (employant des personnes handicapées), la maîtrise (fonction de moniteurs d'équipe) est organisationnellement placée au carrefour entre la pression commerciale des clients souvent privés et la mission sociale de l'entreprise liée à l'insertion sociale et professionnelle de ses travailleurs handicapés. Ces Moniteurs « épousent » ce métier pour l'aspect social. Pour ceux-ci, la difficulté de gérer ces deux aspects de leur fonction génère une tension. En l'absence de lieu pour débattre et la gérer sereinement, leur réactivité a diminué créant des problèmes d'organisation et de planning.
- Une équipe sociale attachée à une société publique de gestion de logements sociaux résiste à vouloir intervenir auprès des locataires en cas d'arriérés de paiements de loyers. Elle estime que ce n'est pas sa mission. La société publique a besoin de cette intervention afin de veiller à son équilibre budgétaire afin de pouvoir mener à bien sa mission. Des tensions régulières apparaissent lors de périodes de l'année ou le contentieux est fort important.

Chacun de ces professionnels utilise une partie de son énergie à chercher du SENS à leur travail. S'il n'en trouve pas ou pas assez, nous observons que l'ambiance se dégrade, le présentéisme diminue, des départs apparaissent, le travail social s'en ressent ce qui, potentiellement remet en question la mission de l'institution. Sa structure est en agitation, son « canon » [3] (ses référentiels structurels & fonctionnels) est remis en question. Paul Fustier[4] affirme : « Lorsqu'on perd de vue le but premier de l'institution, c'est-à-dire ce qui a motivé sa création, le travail effectué par les membres de l'équipe se fait dans un état dépressif ou de morosité généralisée. » Nous le citons encore : « Lorsqu'un professionnel ou un groupe de professionnels perd l'enthousiasme, la motivation, l'idéal du début - le sacré -, il reste l'habitude, la routine, le gagne-pain - le profane -. » Selon lui, une crise institutionnelle est la perte ou l'absence du sacré (ce qui produit du significatif) qui a comme conséquence une perte de sens, une banalisation ennuyeuse des activités.

Un autre phénomène peut également apparaître : le travailleur social surinvestit la relation avec le public car il en tire de la reconnaissance (qu'il n'obtient pas dans son institution d'origine) et sa prise en charge de l'usager n'est plus en phase par rapport à la mission de sa structure d'appartenance.
Globalement, la non-clarté institutionnelle génère une sorte de « combustion interne » du travailleur social voire de son institution d'appartenance dans son ensemble.

Si l'institution sociale souhaite être actrice dans le court, le moyen et le long terme et *renforcer sa vitalité et sa durabilité, nous pensons qu'elle doit veiller à mettre les intervenants sociaux en situation de réussite.* Dans ce contexte, *l'existence d'un cadre institutionnel clair (sorte de socle) fournit au travailleur social une ressource indispensable pour faire face aux incertitudes du travail social* : être serein à l'intérieur de l'institution pour mieux appréhender la complexité externe et trouver des voies de résolution. Il pourra alors donner, en toute quiétude, sa meilleure puissance de professionnel. C'est un ***enjeu important de gouvernance.***

Nous utilisons un modèle concret, utilisable et utilisé que nous avons adapté d'un ouvrage de Vincent Lehnardt [5] et qui servira de *socle* de base à la gouvernance institutionnelle :

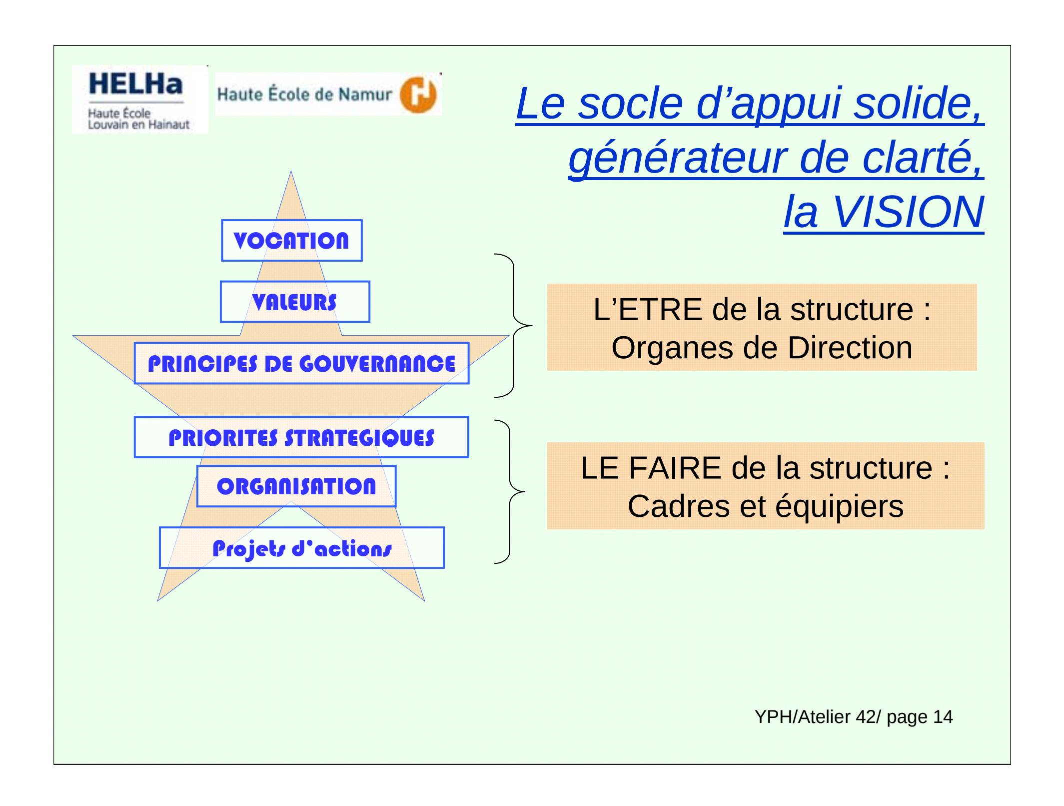
Ce socle est modélisé dans la VISION qui se compose des éléments suivants : la *Vocation* (la raison d'être, les finalités) de l'institution, des *Valeurs* annoncées et vécues de manière visible et cohérente et des *Principes de gouvernance internes* explicitant les orientations de gestion des personnes et des activités. Ensuite, des *Priorités stratégiques* qui orientent l'énergie de la structure et assure une répartition logique des ressources, une *Organisation* claire permettant une distribution adéquate des rôles et des moyens et la présence d'un collectif soutenant. Et enfin, des *Projets* d'action permettant une réalisation concrète.

Celui-ci est utilisé en entier ou en partie, à la fois pour une institution dans son ensemble et également pour un service inclus dans celle-ci.

Symboliquement, il se représente de la manière suivante :

---

[3] « Coacher des groupes et des organisations », François Vergonjeanne – InterEditions, 2010
[4] « Le travail d'équipe en institution », Paul Fustier – Paris, Dunod, 2004 via un mémoire d'étudiant présenté en 2010
[5] « L'intelligence collective en action » , Vincent Lehnardt & Philippe Bernard – Pearson-Villa Mondial, 2009



Nous proposons ces éléments dans l'ordre dans lequel il nous paraît important de les traiter. En effet, les trois premiers seront définis et communiqués par la direction de l'institution et leur mise en œuvre sera élaborée par les cadres et leurs équipes. Ces éléments définissent la structure dans laquelle le travailleur social va évoluer. Ils orientent l'action. Ils constituent « l'être » de l'institution. Ils donnent le sens. Les trois autres sont de l'ordre du « faire » ; ils constituent la partie opérationnelle et leur mise en œuvre est pilotée pleinement avec la Direction, les cadres et leurs équipes. Leur contenu sera en permanence éclairé par les éléments de l'être. A ce stade, la clarté institutionnelle est présente.

Ce modèle permet de lier les quatre exemples précités avec le « niveau logique de gestion » où le dysfonctionnement se manifeste : pour la cellule énergie et l'équipe sociale, il s'agit d'un flou à propos de la « Vocation » du service concerné ; la maîtrise perçoit une incohérence de mise en œuvre de « Valeurs » et enfin, pour la coordinatrice, il s'agit d'un manque de clarté des « Principes de gouvernance » et de « l'Organisation ». Notre expérience démontre que ce modèle permet de mettre rapidement le doigt sur le(s) niveau (x) logique(s) concerné(s) par le souci observé.

L'usage d'un tableau de bord complètera utilement ce socle afin d'évaluer les résultats obtenus. Au sein de celui-ci, un *indicateur interne de coopération* sera présent. Ce dernier est construit avec les équipes ; il permet d'évaluer ensemble l'état de « l'être » de l'institution, d'en tirer des tendances et de mettre en place des actions d'améliorations.

En terme de mesure de l'effet positif de cette nouvelle gouvernance, nous sommes convaincus qu'il est nécessaire de veiller à disposer de quelques indicateurs qui, mesurés et analysés ensemble, permettront de piloter celle-ci. Nous pensons aux indicateurs suivants : degré de réalisation de la vocation de l'institution, la qualité et l'efficacité des projets menés par les travailleurs sociaux, présentéisme, rotation du personnel, plaintes des travailleurs (nature et sujets), sujets traités en supervision & intervision, symptômes d'épuisement et de burn-out, enquête de satisfaction

La vigilance de la direction et des cadres sur la *vivacité au quotidien* de ces niveaux de gestion ouvre la porte à une bonne santé institutionnelle où chacun a sa place, comprend sa raison d'y être et contribue consciemment à la réalisation de la vocation à travers des projets compris et concrets.
Sur le terrain, nous observons qu'il est une source de bien-être et de mobilisation du travailleur social. En conséquence, c'est un facteur d'efficacité et donc de succès qui assurera la durabilité et la réalisation de la vocation de l'institution.

Bibliographie

Eric BERNE, « Structure des groupes et des organisations (TOB) », Editions AT., 2005

Francis KAROLEWICZ, « Eco-Management, un management durable pour des entreprises vivantes », De Boeck, 2010

Vincent LEHNARD et Philippe BERNARD, « L'intelligence collective en action », Editions Pearson-Village Mondial, 2009

Vincent LEHNARD, « Au cœur de la relation d'aide », InterEditions, 2008

Yves SOTIAUX, « Management d'Equipe Projet, mode d'emploi », Gereso Editions, 2008

Claude STEINER, « Manuel de coopération », 1979

Marshall ROSENBERG, « Les mots sont des fenêtres ou des murs », Jouvence, 1999

François VERGONJEANNE, « Coacher des groupes et des organisations », InterEditions, 2010

« Analyse de l'influence du manager de proximité sur la (dé)motivation de ses subordonnés au travers d'une expérience professionnelle – A. Silverberg – Mémoire HelHa/Henam – 2009-2010

« Prendre en compte l'analyse sociologique de la fonction d'aide soignante lors de l'élaboration d'un référentiel de fonction » - E. Doyen – Mémoire HelHa/Henam – 2009-2010